



Guld værd for bundlinien

Forbedrer kvinder
i topledelse
og bestyrelse danske
virksomheders
bundlinie?

Minister for ligestilling
Februar 2005

Dette er hovedresultaterne af en undersøgelse udarbejdet for ligestillingsministeren, som har finansieret projektet i samarbejde med Handelshøjskolen i Århus.

Anna Maria Kossowska •
Nina Smith •
Valdemar Smith* •
Mette Verner •

Nationaløkonomisk Institut,
Handelshøjskolen i Århus

- * Centre for Industrial Economics,
University of Copenhagen
- Centre for Research in Integration
and Marginalization, CIM

Kvinder i topledelse og bestyrelser

Til trods for at Danmark, sammen med de øvrige nordiske lande, i årtier har ligget i front på ligestillingsområdet, står kvinderne stadig meget svagt med hensyn til at nå de øverste positioner i dansk erhvervsliv. I de sidste ca. ti år har der i udlandet været meget fokus på at få flere kvinder ind i virksomhedernes ledelse, og i de senere år er der også i Danmark kommet mere fokus på kvindelige ledere. Det er der flere grunde til. Ud fra ligestillingsmæssige hensyn er det selvsagt en vigtig ambition, at flere kvinder når toppen og ligesom mændene får magt og indflydelse på samfundets udvikling og i denne sammenhæng erhvervslivets udvikling.

Men også ud fra produktivitetsmæssige hensyn kan der være mange gode argumenter for flere kvinder i ledelsen. 'Diversity Management' eller på dansk 'mangfoldighedsledelse' er blevet et væsentligt begreb i såvel den danske som den internationale litteratur om ledelse, jfr. bl.a. Nørby-udvalgets anbefalinger om god corporate governance, som også lægger vægt på diversitetsaspektet.

Mangfoldighed f. eks. alder, etnisk herkomst, uddannelse eller køn kan have både positive og negative effekter, men i en foranderlig verden kan man forvente, at især de positive effekter er stærke.

Endelig er de potentielle udsigter til mangel på højt kvalificerede (mandlige) ledere også et godt argument for at få flere kvindelige ledere på banen: Hvis man i stedet for hovedsagligt at rekruttere fra den ene halvdel af talentmassen kunne rekruttere lederne fra både den kvindelige og den mandlige intelligensfordeling, ville man selvsagt kunne få et langt bredere og bedre udvalg af potentielle ledere.

I udlandet, især i USA, er der foretaget en række statistiske undersøgelser af, om kvinder i topledelse og bestyrelse påvirker virksomhedernes økonomiske resultater. Mens der tilbage i tiden ofte blev fundet en negativ eller slet ingen sammenhæng mellem kvindeandelen i ledelse og bestyrelse, er der i de senere år kommet en række undersøgelser, som finder en positiv sammenhæng mellem kvinder i topledelsen og virksomhedens bundlinie. Disse undersøgelser er typisk foretaget på de allerstørste virksomheder, f.eks. Fortune 500 virksomheder i USA.¹

Resultaterne for disse store amerikanske virksomheder er ikke nødvendigvis repræsentative for danske virksomheder. For Danmark har der hidtil ikke været foretaget nogen undersøgelser på området.

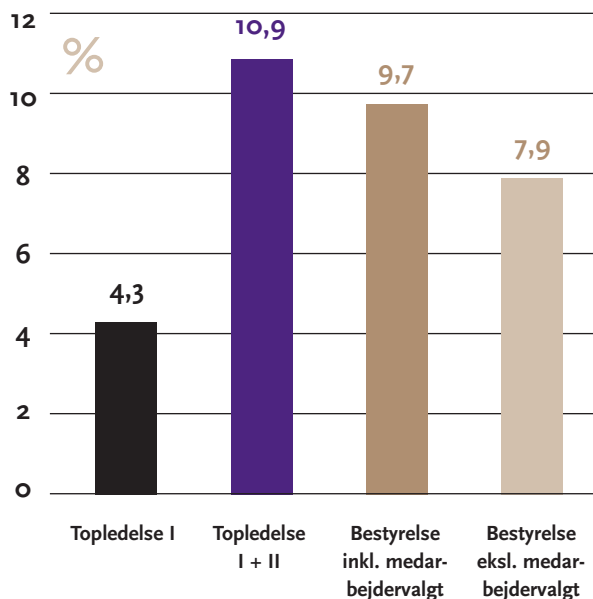
¹ Se f.eks. Catalyst (2004), "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", www.catalystwomen.org

Kvinder i ledelsen og bestyrelser

I 2001 var 4,3% af toplederne (niveau I) i den private sektor kvinder, mens andelen var 10,9%, når både topledere og tværgående direktører medregnes (niveau I og II), jfr. figur 1.² Andelen af kvinder i bestyrelser, inklusiv medarbejdervalgte kvinder, var 9,7% i 2001. Fokuseres der alene på ikke-medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter, var andelen af kvinder lidt lavere, nemlig 7,9%.

Gennemsnitstallene ovenfor dækker over betragtelige forskelle mellem brancher. Indenfor forretningsservice og den finansielle sektor samt i transport-, post og telekommunikationssektoren er andelen af kvindelige topledere størst, mens kvindeandelen blandt topledere er mindst (null!) indenfor primære erhverv, dvs. landbrug, fiskeri og råstofudvinding samt indenfor energi- og vandforsyning, jfr. figur 2, som viser branchefordelte kvindeandele for 2001.

Figur 1. Kvindeandel (%) i ledelsen af private virksomheder i 2001

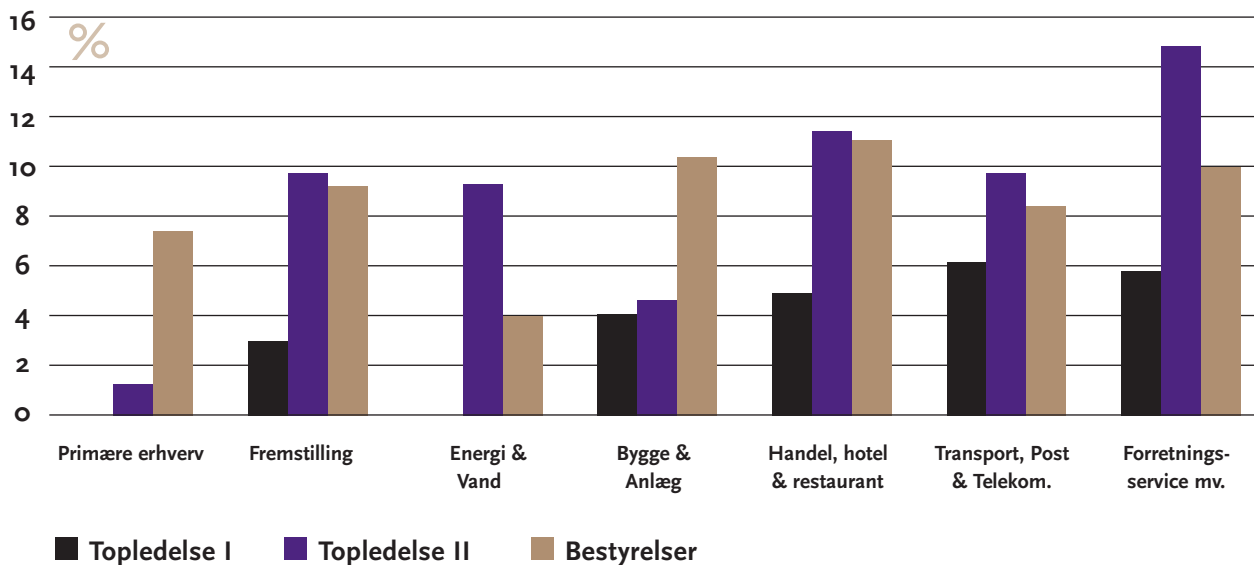


Hvis ledelsesbegrebet udvides til også at indbefatte ledere på niveau II, dvs. inklusiv tværgående direktører med ansvar for hovedaktiviteter, er andelen af kvinder betragteligt større i alle brancher bortset fra landbruget og i bygge- og anlægssektoren.

Også på bestyrelsesniveauet er der betydelig branchevariation. Her er det især energi- og vandforsyningssektoren, som halter bagefter.

2] 2001 er det seneste år, hvor det har været muligt at sammenkoble oplysninger fra Danmarks Statistik og Købmandsstændens Oplysningsbureau.

Figur 2. Kvindeandel (%) i ledelsen af private virksomheder i 2001 opgjort på brancher



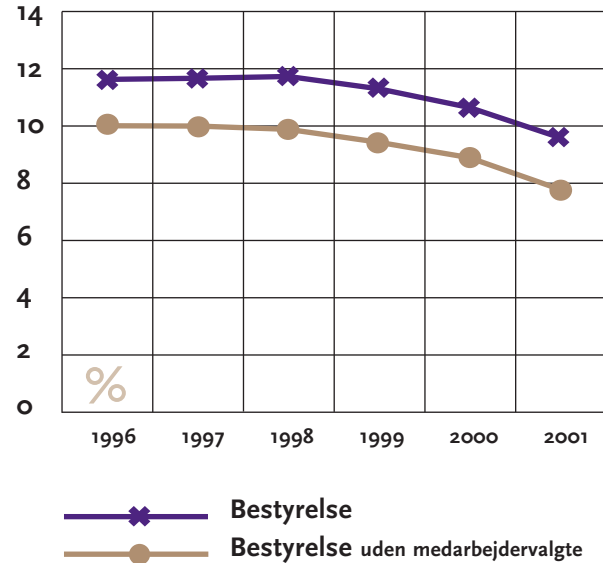
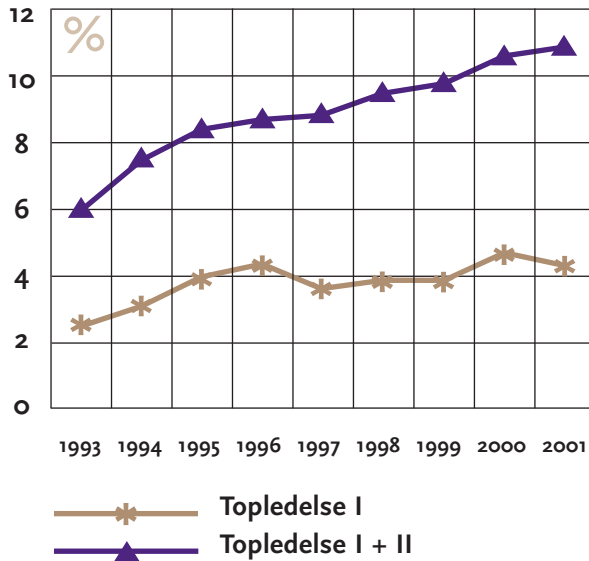
Selvom kvindeandelen i topledelse og bestyrelser er relativt lav i 2001, er den dog vokset siden starten af 1990'erne, hvor billedet var endnu mere skævt, jfr. figur 3. I 1993 var der 2,5% kvinder blandt toplederne (niveau I) og 5,9% blandt topledere og tværgående direktører (niveau I+II). I 2001 var disse tal omtrent fordoblet til henholdsvis 4,3% og 10,9%.

Derimod er andelen af kvinder i bestyrelser ikke øget i perioden. I 1996, der er første år i datasættet med oplysninger om kvindeandelen blandt bestyrelsesmedlemmer, var der 11,7% kvinder i bestyrelserne for de 2300 virksomheder i stikprø-

ven, og i 2001 var tallet faldet til 9,7%. Disse tal omfatter både medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Da kvindeandelen er relativt høj for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, er andelen af kvinder blandt øvrige bestyrelsesmedlemmer tilsvarende lavere, hvilket fremgår af figur 3, der viser udviklingen i kvindeandelen i alt, og kvindeandelen opgjort eksklusiv medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Det er tydeligt, at udviklingen forløber parallelt, dvs. de medarbejdervalgte kvindelige bestyrelsesmedlemmer udgør en ret konstant andel af bestyrelsen.

Figur 3. Kvindeandel (%) i topledelse og bestyrelse i de største danske virksomheder 1993 – 2001.



Samlet set kan der dog spores en positiv udvikling med hensyn til kvindernes repræsentation i toppen af dansk erhvervsliv.

Men udviklingen går langsomt, og Danmark ligger bagefter andre europæiske lande og USA, jfr. oversigten i Kossowska m.fl. (2005), citeret ovenfor.

En positiv tolkning af beskrivelserne ovenfor kan være, at kvinderne er ved at nærme sig topposterne, fordi de bestiger de lavere trin i stillingshierarkiet, jfr. at kvindeandelen stiger, jo længere ned man kommer i ledelsesniveau. På den anden side

kan det også tænkes, at kvinderne blot forbliver på de lavere niveauer, og at sivingen op til topledelsen som administrerende direktør for en større virksomhed ikke øges synderligt, selvom basis er øget i form af flere kvinder på ledelsesniveauet lige under.

For bestyrelsesniveauet har kvindeandelen været faldende, hvilket kan forekomme overraskende i betragtning af, at potentialet for rekruttering af kvinder til bestyrelserne i form af kvinder i topstillinger trods alt er vokset i løbet af 1990'erne!

Konsekvenser for de økonomiske resultater

Spørgsmålet er imidlertid, om kvinder i ledelsen gør nogen forskel? Kan kvinder i topledelsen, via forskellige mekanismer som f.eks ledelsesstil, diversitet i ledelsen m.v. øge virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne, så det direkte kan måles på bundlinien eller på forskellige mål for virksomhedens økonomiske resultater?

Virksomhedernes økonomiske resultater måles ved en række alternative mål for fortjeneste og vækst i omsætning m..v.. Der er imidlertid en betydelig variation over de enkelte år, også for gennemsnit af virksomheder inden for en hel branche, og derfor kan det være nødvendigt at benytte gennemsnitstal for indtjeningen over en 5-årig periode fra 1997 – 2001. For denne periode er beregnet gennemsnitsværdier for en række nøgletal for virksomhederne:

Bruttoavance/Nettoomsætning

Primært resultat/Nettoomsætning

Ordinært resultat/Egenkapital

Resultat efter skat/Egenkapital

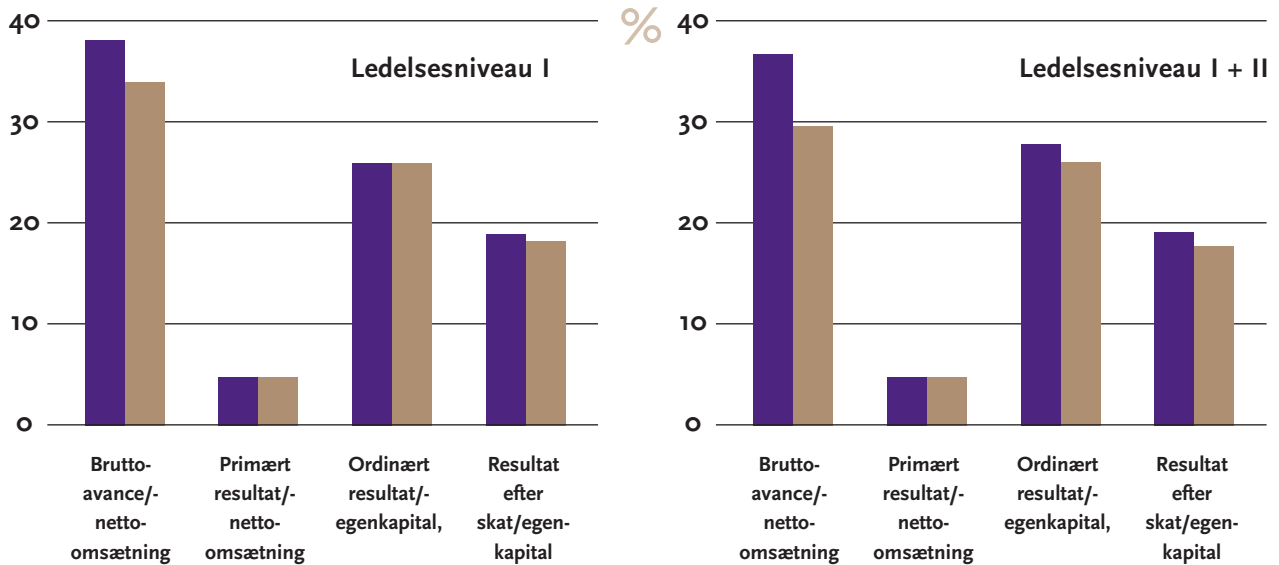
Gennemsnitsindtjeningen i de forskellige brancher varierer en del efter hvilket indtjeningsmål, der fokuseres på.³

Figur 4 viser gennemsnittet for de 4 indtjeningsmål for perioden 1997-2001 for virksomhederne med og uden kvinder i ledelsen. Det overordnede mønster er, at virksomheder med kvinder i topledelsen, defineret ved niveau I eller niveau I+II, klarer sig bedre eller lige så godt med hensyn til de valgte performancemål som virksomheder uden kvinder i topledelsen. Det er dog kun bruttoavance i procent af omsætningen, som er statistisk signifikant bedre i virksomheder med høj kvindeandel. For de øvrige performancemål er forskellene set ud fra normale statistiske signifikansgrænser ikke forskellige fra nul.

Når der opdeles på brancher, bliver resultaterne mere blandede og meget afhængige af hvilke mål for økonomisk performance, der benyttes. I de brancheopdelte 'rå' sammenligninger mellem virksomheder med og uden kvindelige ledere findes der både positive og negative resultater af kvinder i topledelsen.

3] Resultat efter skat/ordinært resultat i forhold til egenkapitalen udtrykker begge afkastningsgraden af egenkapitalen. Hvis man i stedet vil fokusere på, hvorledes virksomhedens indtjening på dens primære aktiviteter udvikler sig, benyttes ofte virksomhedens bruttoavance eller resultat af den primære drift. Bruttoavancen udtrykker nettoomsætningen korrigeret for variable omkostninger til råvarer, handelsvarer og underleverandører, medens overskuddet på den primære drift fremkommer som bruttoavancen minus kapacitetsomkostninger (løn, drift af kapitalapparat m.v.), dvs. overskuddet fra den del af firmaets aktivitet, der har med dens hovedaktivitet at gøre.

Figur 4. Gennemsnitligt indtjening og performance 1997 – 2001 i virksomhederne med og uden kvinder i topledelsen. Alle brancher.



■ Virksomheder med kvinder i ledelsen

■ Virksomheder uden kvinder i ledelsen

Hvis der i stedet ved brug af multivariate metoder (regressionsanalyser) kontrolleres for faktorer af betydning for virksomhedernes indtjening, som f.eks brancheforhold, virksomhedens alder og størrelse, således at den mere isolerede effekt af kvinder i ledelsen måles, er billedet relativt klart.

Resultaterne fra en række regressionsanalyser peger samlet set på, at virksomheder med kvinder i direktionen eller de øverste lag af ledelsen (bortset fra bestyrelsesniveauet) enten har klaret

sig signifikant bedre end virksomheder uden kvinder, eller at der ikke er nogen forskel, jfr. tabel 1, som viser fortegnet og statistisk signifikans for de estimerede effekter fra regressionsanalyserne. I ingen af delresultaterne er der fundet signifikant negative sammenhænge mellem kvinder i ledelsen og virksomhedernes indtjening.

Tabel 1. Fortegn på estimerede effekter på virksomhedens performance af kvinder i ledelsen

	Performancemål			
	Resultat/ egenkapital	Ordinær- resultat/ egenkapital	Brutto- avance/ nettooms.	Prim. resultat/ nettooms.
Kvindeandel, Niveau I Estimationsperiode 1992 – 2001	○	○	+++	○
Kvindeandel, Niveau I+II Estimationsperiode 1992 – 2001	+++	++	+++	○
Andel kvinder i bestyrelse, inkl. medarbejderrepræsentanter Estimationsperiode 1996-2001	○	○	○	+++

+, ++, +++ angiver statistisk signifikant fra positiv effekt ved henholdsvis 10%, 5% og 1% signifikansniveau. Effekter der ikke statistisk set er forskellige fra 0, er angivet med 'o'.

Andelen af kvinder i bestyrelsen, inklusiv medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, ser i de fleste af undersøgelsens resultater ikke ud til at have nogen signifikant effekt på, hvordan virksomhederne klarer sig. Det gælder dog ikke for virksomhedens primære resultat i forhold til nettoomsætningen, hvor effekten af flere kvinder i bestyrelsen er signifikant positiv.

Et væsentligt spørgsmål vedrørende tidligere undersøgelser af kvindelige leders betydning for bundlinien har været spørgsmålet om kausalitets retning. Hvis der findes en positiv korrelation mellem virksomheder med kvindelige ledere og

virksomhedernes indtjening, kan den positive sammenhæng i princippet gå begge veje. En del eller måske hele den positive korrelation kan tænkes at skyldes, at virksomheder, der klarer sig godt, tenderer at ansætte flere kvinder, også på ledelsesniveau. I undersøgelsen er der derfor foretaget forskellige tests på kausaliteten. Ifølge disse tests er der ingen tendens til, at virksomheder, der klarer sig godt indtjeningsmæssigt, ansætter flere kvinder. Det er derimod den modsatte sammenhæng, dvs. at kvindelige ledere har en positiv effekt på bundlinien, der ifølge analyserne er den dominerende sammenhæng.

Konklusion

Forbedrer kvinder i ledelsen danske virksomheders bundlinie? Ud fra simple sammenligninger af indtjeningen i virksomheder med og uden kvindelige ledere, uden kontrol for branche, virksomhedens alder og størrelse m.v.,

- er det overordnede billede for alle brancher, at virksomheder med kvinder i topledelsen klarer sig signifikant bedre end virksomheder uden kvinder i topledelsen.

Når der opdeles på brancher, bliver billedet betydeligt mere uklart, bl.a. fordi antallet af virksomheder bliver meget mindre.

Derimod er billedet relativt klart, når der ved brug af multivariate metoder (regressionsanalyser) kontrolleres for faktorer som branche-forhold, virksomhedens alder og størrelse, således at den mere isolerede effekt af kvinder i ledelsen måles. Resultaterne fra en række regressionsanalyser peger samlet set på,

- at virksomheder med kvinder i direktionen eller bestyrelsen i de sidste 10 år enten har klarer sig signifikant bedre end virksomheder uden kvinder, eller at der ikke er nogen forskel.

Det overordnede resultat fra denne analyse er således, at processen mod flere kvinder i ledelsen af danske virksomheder vil gavne danske virksomheders økonomiske resultater.

Et vigtigt spørgsmål er, hvordan kausaliteten går: Giver flere kvinder i ledelsen en bedre bundlinie eller er det omvendt?

- Undersøgelserne viser, at der findes en positiv sammenhæng fra flere kvinder i ledelsen til bundlinien, ligesom de formelle tests afviser, at kausaliteten skulle gå i den modsatte retning.

Det er ikke muligt ud fra denne analyse at sige, om der er en proces i gang, som i løbet af få år vil ændre billedet af meget få kvinder i toplederstillinger i Danmark, dvs. om det lykkes for de nye generationer af kvinder at trænge gennem 'glasloftet', modsat tidligere generationer af kvindelige ledere på lavere niveauer.

Men undersøgelsen viser,

- at andelen af kvindelige ledere er langsomt voksende inden for de fleste brancher. [Undtagelser er dog de primære erhverv, bygge- og anlægssektoren og energisektoren.]



Guld værd for bundlinien

Minister for Ligestilling

Februar 2005

ISBN: 87-91292-39-5

Design: Gitte Blå Design

Tryk: Eksskolen

Denne undersøgelse er mere detaljeret beskrevet i A. M. Kossowska, N. Smith, V. Smith og M. Verner. (2005), Til gavn for bundlinien - Forbedrer kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinier?

Hele undersøgelsen kan downloades på www.lige.dk

 MINISTER FOR

Ligestilling

